Erfolgsfaktor Standortplanung

2., überarbeitete Auflage

Steffen Kinkel
Herausgeber

Erfolgsfaktor Standortplanung

In- und ausländische Standorte richtig bewerten

2., überarbeitete Auflage



Dr. Steffen Kinkel
Fraunhofer-Institut für System-
und Innovationsforschung ISI
Abt. Industrie- und Serviceinnovationen
Breslauer Str. 48
76139 Karlsruhe
Deutschland
steffen.kinkel@isi.fraunhofer.de

ISBN 978-3-540-88470-5 e-ISBN 978-3-540-88471-2

DOI 10.1007/978-3-540-88471-2

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Einbandgestaltung: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

Grußwort

Die Zukunft der Produktion in Deutschland wird kontrovers diskutiert: Hohe Löhne, Lohnnebenkosten, Abgaben und Steuern werden dafür verantwortlich gemacht, dass Niedriglohnstandorte an Attraktivität gewinnen und Firmen über Standortverlagerungen nachdenken. Gleichzeitig scheint der deutsche Markt für ausländische Investoren nicht unattraktiv zu sein. Und gescheiterte Verlagerungen deutscher Firmen signalisieren, dass niedrigere Löhne betriebswirtschaftlich nicht das alleinige Kriterium sein können.

Wer plant, ins Ausland zu gehen, sollte also die damit verbundenen hohen und langfristigen Investitionen sehr sorgfältig planen. Wie Analysen zeigen, sind Standortverlagerungen insbesondere dann mit einem hohen Risiko des Scheiterns behaftet, wenn sie vorrangig unter Kostengesichtspunkten erfolgen. Kriterien wie die „Höhe der Arbeitskosten“ oder das „Ausmaß der Steuern und Abgaben“ allein scheinen mittelfristig nicht tragfähig sein. Dies verweist auf die zentrale Bedeutung der Frage: „Welche Ziele wollen wir mit einem Auslandsengagement erreichen und wie passen die verfolgten Ziele zu unserer Wettbewerbsstrategie? Sind neben Arbeitskosten nicht auch die Gesamtkosten sowie markt- und kundenorientierte Aspekte wichtig?“

Die in diesem Buch dargestellten Forschungsergebnisse und Unternehmenserfahrungen sollen für die wichtigsten Aspekte einer gut angelegten Standortbewertung sensibilisieren. Dazu wird ein neu entwickelter und in der Praxis erprobter Werkzeugkasten vorgestellt, der wichtige methodische Innovationen vorstellt und ihre konkrete Anwendung in Pilotfirmen illustriert. Er hilft u. a. bei der Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Standortkriterien sind für welche Unternehmensziele besonders entscheidend?
- Wie kann ich die zukünftige Entwicklung der jeweils wichtigsten Kriterien an den diskutierten Standortalternativen einschätzen? Wie lassen sich verbleibende Unsicherheiten (z. B. zu Marktentwicklungen, Lohnangleichungen etc.) methodisch abbilden?
- Habe ich die Bedeutung der Einbindung in funktionierende lokale Netzwerke von Zulieferern, Partnerfirmen und Kunden im Standortvergleich ausreichend bedacht?

- Sind die Möglichkeiten meines heimischen Produktionsstandorts ausgeschöpft und welche Rückwirkungen hat ein eventuelles Auslandsengagement auf die Kostenstruktur am Heimatstandort?

Die letzten beiden Frage zeigen, dass die Bewertung potenzieller Auslandsstandorte nur die eine Seite der Medaille ist. Auf der anderen Seite gehört auch die Betrachtung der verbleibenden Potenziale im Inland zu einer fundierten Standortplanung. Eine Kernfrage lautet dann: Gibt es noch nicht in Betracht gezogene Möglichkeiten, die mit dem geplanten Auslandsengagement verfolgten Ziele eventuell besser und mit geringeren Investitionen vom deutschen Standort aus zu erreichen?

Mit den skizzierten Instrumenten und Praxiserfahrungen will das Buch dazu beitragen, die Debatte um die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandorts Deutschland zu versachlichen und zu differenzieren. Es ist Ergebnis eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Pilotprojektes, in dem Forschungs- und Industriepartner zusammengearbeitet haben, um die Qualität von betrieblichen Standortentscheidungen weiter zu verbessern.

Dipl.-Oek. Susanne Clobes
Leiterin des Referates Produktionssysteme und -technologien
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Inhalt

Das Instrument in der Praxis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Teil I
Management Summary

Kapitel 1
Management Summary

Steffen Kinkel

1.1 Produktionsstandort Deutschland – Renaissance oder Auslaufmodell?

Die *Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandorts Deutschland* im globalen Standortwettbewerb wird nach wie vor sehr kontrovers diskutiert. Prominente Fälle von Produktionsverlagerungen ins Ausland oder auch Rückverlagerungen nach Deutschland bieten immer wieder Anlass, das Bild in die eine oder andere Richtung zu überzeichnen. Im Zuge der Verlagerung der Nokia-Handyproduktion von Bochum nach Rumänien mehrten sich bald die Stimmen, die eine weitere Erosion der Produktion in Deutschland für unumkehrbar halten. Als Hauptgründe für die Abkehr vom Produktionsstandort Deutschland werden schlechte Rahmenbedingungen wie insbesondere die hohen Arbeitskosten inklusive Lohnnebenkosten und kurzer Arbeitszeiten sowie hohe Steuerbelastungen genannt. (z. B. DIHK, 2003, 2005).

Auf der anderen Seite wurde die angekündigte Rückverlagerung der Stofftier-Produktion der Firma Steiff aus China zurück nach Giengen an der Brenz als Anzeichen für einen neuen Trend gedeutet. „Salto rückwärts" titelte die Welt (8.7.2008), „Nicht nur die Teddys kommen heim" das ZDF heute Journal (3.7.2008), „Teurer Irrweg ins Ausland" die Süddeutsche (23.4.2008) oder „Mehr Firmen kehren aus dem Ausland zurück" die Frankfurter Rundschau (23.4.2008). Das Schlagwort von der „Renaissance des Produktionsstandorts Deutschland" machte die Runde (Die Welt, 23.4.2008).

S. Kinkel (✉)
Fraunhofer ISI, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Leiter Competence Center Industrie- und Serviceinnovationen, Breslauer Str. 48, 76139 Karlsruhe, Deutschland
e-mail: steffen.kinkel@isi.fraunhofer.de

S. Kinkel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Standortplanung*,
DOI 10.1007/978-3-540-88471-2_1, © Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009

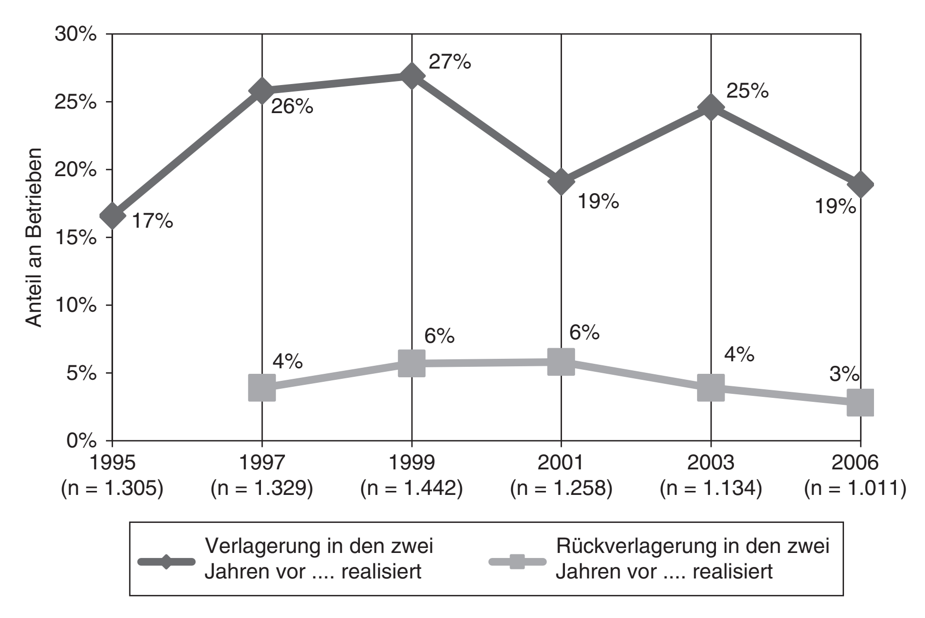


Abb. 1.1 Produktionsverlagerer und Rückverlagerer im Zeitverlauf (Erhebungen *Modernisierung der Produktion* 1995 bis 2006 des Fraunhofer ISI)

Tatsache ist, wie Auswertungen der Datenbasis Modernisierung der Produktion 2006 des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) zeigen: *Produktionsverlagerungen ins Ausland haben jüngst merklich an Bedeutung verloren* (Kinkel & Maloca, 2008). Betrug der Anteil der Betriebe aus den Kernbranchen des Verarbeitenden Gewerbes (Metall- und Elektroindustrie, Chemische und Kunststoffverarbeitende Industrie), die Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert haben, im Zweijahreszeitraum 2002 bis 2003 noch 25 Prozent, so sank er im jüngsten Betrachtungszeitraum (Mitte 2004 bis Mitte 2006) auf etwa 18 Prozent (Abb. 1.1). Deutsche Betriebe schätzen demnach die Vorteile des Produktionsstandorts Deutschland im Vergleich zu ausländischen Standorten wieder häufiger als überlegen ein.

Tatsache ist auch, dass auf jede vierte bis sechste Verlagerung innerhalb von vier bis fünf Jahren eine *Rückverlagerung* von vormals ausgelagerten Produktionskapazitäten folgt (Kinkel & Maloca, 2008). Jährlich verlagern etwa 500 Betriebe des deutschen Verarbeitenden Gewerbes Teile ihrer Produktion wieder aus dem Ausland zurück. Rückverlagerungen von vormals ausgelagerten Produktionskapazitäten sind also beileibe keine Einzelfälle – aber auch kein „zunehmender Trend“, wie teilweise berichtet wurde. Das Phänomen ist seit Ende der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts bekannt und hat seitdem nicht weiter an Bedeutung gewonnen.

Hauptgründe für Rückverlagerungen sind Probleme bei der Aufrechterhaltung der notwendigen Flexibilität und Lieferfähigkeit sowie Qualitätseinbußen und damit einhergehende hohe Qualitätssicherungskosten. Insbesondere kostenorientierte Verlagerungsentscheidungen werden häufig vorschnell getroffen, weshalb die

Gefahr groß ist, dass die Grundlage der Verlagerungsentscheidung nicht tragfähig ist (Kinkel et al., 2004; van Eenennaam & Brouthers, 1996). Teilweise kommt es dann eben zu Rückverlagerungen, die sowohl die betroffenen Unternehmen wie auch die Beschäftigten in hohem Maße belasten können (Schulte, 2002).

Insgesamt hat die Internationalisierung der Produktion in den letzten Jahrzehnten aber deutlich an Breite gewonnen. Wurden in der Vergangenheit ausländische Produktionsstandorte hauptsächlich von multinational agierenden Großunternehmen aufgebaut (z. B. Buckley & Casson, 1976; Caves, 1982; Dunning, 1980), so setzen heute zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) auf eine intensivere internationale Arbeitsteilung in der Produktherstellung (z. B. Bassen et al., 2001; DIHK, 2005; Kinkel & Maloca, 2008). Insbesondere auch Verlagerungen von Teilen der Produktion ins Ausland, auf neudeutsch „Offshoring" von Produktionskapazitäten, werden von Unternehmen genutzt, um internationale Produktionsstandorte auf- oder weiter auszubauen (Abele et al., 2006; Berger & WZL, 2004; DIHK, 2003, 2005; Kinkel & Maloca, 2008; Kinkel et al., 2004; Wildemann, 2005). Die Erweiterung der EU um nunmehr zwölf neue Mitgliedsländer hat dieser Entwicklung eine zusätzliche Dynamik verliehen (Mattes & Strotmann, 2005).

Die Argumente und Beispiele pro und contra Standort Deutschland zeigen, wie aktuell die *Debatte um den Produktionsstandort Deutschland* (wieder) ist und dass diese Debatte sehr leidenschaftlich geführt wird. Unter dieser Leidenschaft leidet manchmal die Sachlichkeit und die Differenzierung. Die folgenden Ausführungen und die in diesem Buch dargestellten Ergebnisse und Erfahrungen wollen daher dabei helfen, die Debatte um die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandorts Deutschland ein Stück weit zu versachlichen und zu differenzieren. Es werden Methoden vorgestellt und erläutert, die es erlauben, strategisch fundierte Standortentscheidungen zu treffen und häufig propagierte, vermeintliche Vorteile einer Auslandsproduktion kritisch zu überprüfen.

1.2 Fünf zentrale Fehler in der Standortentscheidungspraxis

Betriebswirtschaftlich sind Standortentscheidungen zur Internationalisierung der Produktion aufgrund ihres langfristigen Einflusses auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens von höchster strategischer Bedeutung (Dunning, 1988; Ferdows, 1997; Kappler & Rehkugler, 1991). Große *Chancen* werden in den Potenzialen gesehen, neue Märkte zu erschließen und so zu Beschäftigungswachstum bzw. -sicherung auch am deutschen Standort beizutragen. Doch auch die *Risiken* internationaler Produktionsstrategien sind evident: Aus den aufgezeigten Rückverlagerungstendenzen wie auch aus Fallstudien bei etwa 40 mittelständischen Unternehmen wird deutlich, dass insbesondere kostengetriebene Verlagerungsentscheidungen nicht immer optimal erfolgen. Dafür sind insbesondere unvollständige Bewertungsmethoden und Kalküle maßgeblich (Kinkel & Zanker, 2007), die insbesondere bei der Berücksichtigung folgender strategischer Aspekte zu kurz greifen:

1.2.1 Stimmigkeit von Wettbewerbs- und Standortstrategie wird nicht geprüft

Unternehmerische Internationalisierungsstrategien müssen immer daraufhin geprüft werden, ob sie zur grundlegenden Wettbewerbsstrategie des Unternehmens passen. Untersuchungen haben eindeutig gezeigt, dass Unternehmen, die ihre Internationalisierungsstrategie konsequent stimmig zu ihrer Wettbewerbsstrategie ausrichten, eine signifikant höhere Wertschöpfung je Mitarbeiter erwirtschaften als Unternehmen, die unabgestimmt agieren (Kinkel & Lay, 2004). Folgt man diesen Überlegungen, dann ist beispielsweise eine „Kostenreduktion" als Hauptmotiv der Internationalisierung lediglich dann uneingeschränkt passend, wenn sich ein Unternehmen als Kostenführer positioniert hat. Die meisten deutschen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes positionieren sich aber als Qualitätsführer, Innovationsführer oder Flexibilitätsführer bei der Produktanpassung an Kundenwünsche. Dann ist eine Strategie der „Kostenreduktion in Niedriglohnländern" gegebenenfalls eher bedenklich, während z. B. eine „Markterschließung im Ausland" diese strategischen Positionen kaum gefährden wird.

Dies hat auch Implikationen für die zum Standortvergleich herangezogenen Bewertungskriterien. Gerade auf der Ebene der Entscheidungskriterien dominieren fast immer Kostengrößen die Vergleichsrechnungen, obwohl in vielen Fällen eher qualitative Faktoren wie die Innovativität der Leistung, sichere Prozesse, Kundennähe und schnelle und flexible Erfüllung der Kundenwünsche den Erfolg des Unternehmens im Wettbewerb maßgeblich determinieren. Bei rein oder primär kostenorientierten Verlagerungsentscheidungen ist dann durchaus die Gefahr gegeben, dass sich gerade diese „erfolgskritischen" Standortfaktoren eher verschlechtern denn verbessern.

1.2.2 Optimierungspotenziale am bestehenden Standort werden nicht adäquat berücksichtigt

Blickt man auf die Ressourcen, die Unternehmen für die Modernisierung ihrer Produktionsprozesse bereit stellen, dann zeigt sich eine bedenkliche Relation: Die Personalkapazitäten, die zur Planung der Produktionsmodernisierung, also für technische und organisatorische Prozessinnovationen eingesetzt werden, machen mit einem Anteil von 0,4 Prozent lediglich ein Zehntel der Personalkapazitäten aus, die für Forschung und Entwicklung (FuE) für Produktinnovationen verfügbar sind (Lay & Schirrmeister, 2003). Zudem gibt es oftmals keinen Verantwortlichen für die integrierte Optimierung aller Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen.

Diese Defizite führen in der Praxis u. a. dazu, dass kaum ein vollständiges und belastbares Bild im Unternehmen existiert, welche technischen, organisatorischen und personellen Maßnahmen zur Prozessoptimierung in der Vergangenheit durchgeführt wurden, welche Erfolge erzielt werden konnten und wo noch relevante unausgeschöpfte Potenziale liegen. Die Unternehmen sind daher auch nur selten in der Lage, fundiert einzuschätzen, wie viel „Luft" für weitere Optimierungen in ihren Prozessen noch vorhanden ist. Geht man diese Frage mit Unternehmen sys-

tematisch an, dann zeigen sich meist recht bald Ansatzpunkte, wie durch weitere Optimierungen (zumeist organisatorischer Art) wichtige Performancefaktoren wie Produktivität, Prozessqualität, Durchlaufzeiten oder Innovationsfähigkeit dauerhaft und nicht selten um zweistellige Prozentbeträge verbessert werden können. Fallstudien bei 12 deutschen Automobilzulieferern haben beispielsweise gezeigt, dass erfolgreiche Unternehmen regelmäßig beträchtliche Effizienzpotenziale durch technische und organisatorische Prozessinnovationen abschöpfen können (Kinkel & Zanker, 2007). Produktivitätsfortschritte von 15 bis 30 Prozent über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren an ihren deutschen Standorten sind keine Seltenheit.

1.2.3 Netzwerkbedarfe werden nicht systematisch analysiert

Eine Strategie deutscher Unternehmen, sich im internationalen Wettbewerb nachhaltig zu behaupten, ist die *konsequente Nutzung der Potenziale regionaler Netzwerke*. Oft werden sich die Unternehmen der Bedeutung dieser Netzwerke aber erst dann schmerzlich bewusst, wenn sie fehlen. Dann stellt man auch fest, wie kostspielig es sein kann, vergleichbar leistungsstarke Netzwerke am neuen Standort wieder aufbauen zu müssen. Erkenntnisse von Fallstudien bei Automobilzulieferern zeigen eindrucksvoll (Kinkel & Zanker, 2007) wie schwierig es ist, verlässliche und qualitativ zufriedenstellende Lieferantenstrukturen im Ausland, insbesondere in Niedriglohnländern, aufzubauen bzw. zu entwickeln. Selbst international erfahrene Automobilzulieferer vertrauen meist auf ihre etablierten Zuliefererstrukturen und beziehen oftmals noch 80 bis 90 Prozent der Vorleistungen nicht lokal vor Ort, sondern von vertrauten Lieferanten.

Auf der anderen Seite werden die Potenziale regionaler Netzwerke und Kooperationen zur Verbesserung wichtiger Wettbewerbs- und Standortfaktoren an den bestehenden Standort noch nicht umfänglich ausgenutzt. Zwar kooperieren über 80 Prozent der Metall- und Elektrobetriebe in irgendeiner Form mit anderen Unternehmen, doch horizontale Unternehmenskooperationen mit regionalen Partnerfirmen in den Bereichen Produktion, Beschaffung, Vertrieb oder Service werden insgesamt lediglich von einem Drittel der Betriebe genutzt (Kinkel & Lay, 2000). Insgesamt werden durch diese geringe Nutzung regionaler Kooperationen erhebliche Synergiepotenziale verschenkt: Wachstumsziele ließen sich durch Vertriebskooperationen mit Partnern aus dem lokalen Umfeld signifikant besser verwirklichen, die Gemeinkosten könnten mit Einkaufskooperationen gesenkt werden und die Kapazitätsauslastung ließe sich mit regionalen Produktionskooperationen steigern (Brussig et al., 2003).

1.2.4 Statische statt dynamische Standortbewertung: Denken in Szenarien fehlt

Die Umfeldbedingungen vieler kleiner und mittlerer Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes lassen sich als dynamisch bis turbulent charakterisieren. Folglich können sich grundsätzliche Planungsannahmen, die der Ansiedlung und Ausge-

staltung von Produktionsprozessen zugrunde lagen, manchmal schnell ändern. Ein regelmäßiges Überprüfen der zugrundeliegenden Annahmen der internationalen Produktions- und Standortstrategien ist gefordert (Kinkel, 2003).

Die Dynamik der Veränderung der herangezogenen Bewertungskriterien wird aber in den meisten Entscheidungskalkülen nicht angemessen abgebildet. Dabei sind Prognosen zu zukünftigen Entwicklungen immer mit sehr hohen Unsicherheiten behaftet. Wie genau können Sie die Lohnentwicklung eines osteuropäischen Standortes für die nächsten 5 Jahre prognostizieren? Es wird zu selten versucht abzubilden und zu kalkulieren, wie sich die Standortbewertung darstellt, wenn sich wichtige Faktoren positiver oder negativer als ursprünglich geplant entwickeln. Zumeist wird nur für eine scheinbar „wahrscheinliche Zukunft" geplant. Treten die darin vermuteten Entwicklungen nicht in ähnlicher Weise ein, haben die Unternehmen kein Alternativszenario parat, nach dem sie steuern können.

Vor diesem Hintergrund ist dringend anzuraten, dass Unternehmen bei ihrer Produktions- und Standortplanung in Szenarien denken. Zumindest sollten ergänzend zu einem vermeintlich „realistischen Szenario" ein „pessimistisches Szenario" und ein „optimistisches Szenario" analysiert werden (Kinkel & Zanker, 2007), um eine vernünftige Bandbreite der Entscheidungsunsicherheit abdecken zu können. Durch darauf aufbauende Sensitivitätsanalysen sollten die Unternehmen zudem belastbare Einschätzungen entwickeln, welchen Stellenwert einzelne Entscheidungskriterien für das Gesamtergebnis der Standortbewertung haben und wie empfindlich das Bewertungsergebnis auf Änderungen der jeweiligen Werte reagiert.

1.2.5 Anlaufzeiten und Betreuungskosten werden falsch eingeschätzt

Im Zuge der Bewertung ausländischer Produktionsstandorte werden häufig die Anlaufzeiten zur Sicherung der notwendigen Prozesssicherheit, Qualität und Produktivität deutlich unterschätzt. Die Analysen der Standortplanungen von ca. 40 international tätigen, mittelständischen Unternehmen zeigen, dass diese im Mittel etwa 2,5-fach so lang sind wie ursprünglich geplant. Realistischerweise sollten Anlaufzeiten von zwei bis drei Jahren kalkuliert werden. Eine so lange Anlaufzeit bis zur sicheren Produktion zieht aber nicht nur höhere Betreuungsaufwendungen nach sich (s. nächster Abschnitt), sondern kann auch die errechnete Amortisationszeit empfindlich verschieben, die für viele Unternehmen das entscheidende Kriterium pro oder contra eine Auslandsentscheidung ist (Meyer, 2006).

Des Weiteren werden die Kosten für die Betreuung, Koordination und Kontrolle des ausländischen Standorts häufig nicht nur merklich unterschätzt, sondern auch selten richtig zugerechnet. Teures Managementpersonal, das die Betreuungs- und Qualitätssicherungsaufgaben zu übernehmen hat, wird vielfach dem ausländischen Produktionsstandort nicht nur *nicht* in Rechnung gestellt – der deutsche Standort wird zumeist weiterhin mit diesen „Overheads" belastet. Bei Automobilzulieferern können sich die Betreuungskosten in der Anlaufphase einer ausländischen Produk-